

## **PENINGKATAN PRESTASI DI TEMPAT KERJA MELALUI APLIKASI KECERDASAN EMOSI**

**Dr. Hj. Malek Shah bin Hj. Mohd Yusoff**  
**Nor Shah bin Mohamed**

### **Pengenalan**

Bermula tahun 90-an, konsep *Emotional Intelligence Quotient* (EQ) atau konsep Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence [EI]*) yang diasaskan oleh pengkaji-pengkaji bidang psikologi telah mula mendapat perhatian dalam bidang pengurusan sumber manusia. Kecerdasan emosi telah diterima sebagai salah satu faktor yang berpotensi boleh diaplikasi untuk memahami dan meramalkan prestasi kerja seseorang pekerja dan prestasi sesebuah organisasi. Penerimaan konsep ini bersesuaian dengan cabaran semasa di abad ke 21 yang memerlukan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi dalam organisasi-organisasi sama ada sektor awam mahu pun dalam sektor swasta.

Artikel ini akan membincangkan mengenai kecerdasan emosi dalam konteks peningkatan prestasi kerja anggota perkhidmatan awam sebagai pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam aspek pembangunan sumber manusia, kecerdasan emosi menjadi satu keperluan kompetensi yang perlu dibangunkan kepada semua peringkat anggota perkhidmatan awam. Pemahaman dan penghayatan yang mendalam tentang kecerdasan emosi serta mengambil usaha meningkatkan amalan kompetensi-kompetensi dalam dimensinya akan membuka peluang yang luas kepada setiap anggota perkhidmatan awam meningkatkan prestasi mereka di tempat kerja melalui pemberian perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan, kumpulan, dan organisasi mereka. Peningkatan dalam prestasi kerja ini akan membawa ke arah prestasi yang tinggi kepada organisasi yang dianggotai oleh mereka. Oleh itu, kecerdasan emosi sewajarnya menjadi dimensi modal insan yang perlu diberi perhatian dalam aspek pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi bagi sesebuah organisasi dalam perkhidmatan awam.

### **Kepentingan Kecerdasan Emosi**

Kehidupan sosial seseorang pekerja di dalam sesebuah organisasi, menuntut peruntukan masa yang banyak untuk berinteraksi sesama manusia sama ada untuk kepentingan diri sendiri mahu pun untuk orang lain. Bagaimanapun, sejauhmana seseorang pekerja dapat mencapai apa yang diharap bergantung kepada kejayaan mereka bekerjasama memelihara perhubungan antara satu sama lain (Jaafar Muhamad, 2000). Keberkesanan perhubungan ini sangat bergantung kepada emosi yang wujud dan dipamerkan dalam perhubungan tersebut (Covey, 1996). Namun, keberkesanan dalam penyaluran emosi yang dapat diterima didasari dengan hubungan normal yang berpandukan prinsip kepimpinan interpersonal, komunikasi secara empati, dan kerjasama kreatif dalam perhubungan.

Melalui penelitian pengkaji-pengkaji menunjukkan konsep kecerdasan emosi memberi peluang kepada seseorang pekerja menyesuaikan diri mereka dengan emosi diri dan membentuk emosi yang sesuai untuk kepentingan diri mereka dan keperluan orang lain. Kecerdasan emosi telah diperakui sebagai salah satu faktor sumber manusia yang dapat mempengaruhi prestasi pekerja dan seterusnya mendorong kepada prestasi organisasi. **Jadual 1** menunjukkan hasil penerokaan pengkaji-pengkaji yang menyentuh mengenai kepentingan kecerdasan emosi secara ringkas.

Jadual 1: Kepentingan Kecerdasan Emosi

Pengkaji	Kecerdasan Emosi
Goleman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecerdasan emosi ialah keupayaan untuk memperakui perasaan diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan menangani emosi dengan baik bagi diri dan perhubungan dengan orang lain.</li> <li>• Kecerdasan emosi menjadi faktor yang sama penting seperti keupayaan teknikal dan kemahiran menganalisis bagi penghasilan prestasi pekerja secara optimum.</li> <li>• Kemampuan kognitif membolehkan seseorang individu itu mendapat pekerjaan. Namun, kemampuan emosi pula membantu seseorang individu untuk mengembangkan diri setelah bekerja dalam sesebuah organisasi.</li> <li>• Antara aspek-aspek kecerdasan emosi yang dapat mengembangkan diri seseorang inividu ialah optimisme, kesedaran, motivasi, empati, dan kompetensi dalam hubungan sosial.</li> <li>• Peranan kecerdasan emosi semakin penting apabila semakin tinggi status atau jawatan seseorang individu dalam sesebuah organisasi.</li> <li>• Seseorang individu akan dapat menempatkan emosinya pada posisi yang tepat, memiliki kepuasan dan kesejahteraan dalam hidup mereka apabila memiliki kemampuan untuk memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi, mendorong diri untuk kepuasan, dan mengatur keadaan kerohanian mereka.</li> </ul>
Cooper dan Sawaf (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecerdasan emosi ialah keupayaan merasai, memahami, dan secara selektif menerapi daya dan kepekaan emosi sebagai sumber tenaga dan pengaruh kemanusiaan.</li> <li>• Kecerdasan emosi memerlukan penelitian terhadap perasaan untuk belajar mengakui dan menghargai perasaan diri dan perasaan orang lain serta memberi tanggapan yang tepat melalui penerapan secara efektif tenaga emosi dalam kehidupan harian.</li> </ul>
Mayer dan Salovey (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecerdasan emosi membolehkan seseorang individu untuk berfikir dengan lebih kreatif dan menggunakan emosi kita dalam penyelesaian masalah.</li> <li>• Kecerdasan emosi mempunyai kemungkinan berlakunya pertindihan atau bertaupan dengan kecerdasan umum (<i>general intelligence</i>) yang lain.</li> <li>• Pada asasnya kemahiran seseorang dalam kecerdasan emosi terbahagi kepada empat iaitu mengenalpasti/membuktikan emosi (<i>identifying emotions</i>), mengguna emosi (<i>using emotions</i>), memahami emosi (<i>understanding emotions</i>), dan mengawal emosi (<i>regulating emotions</i>).</li> </ul>

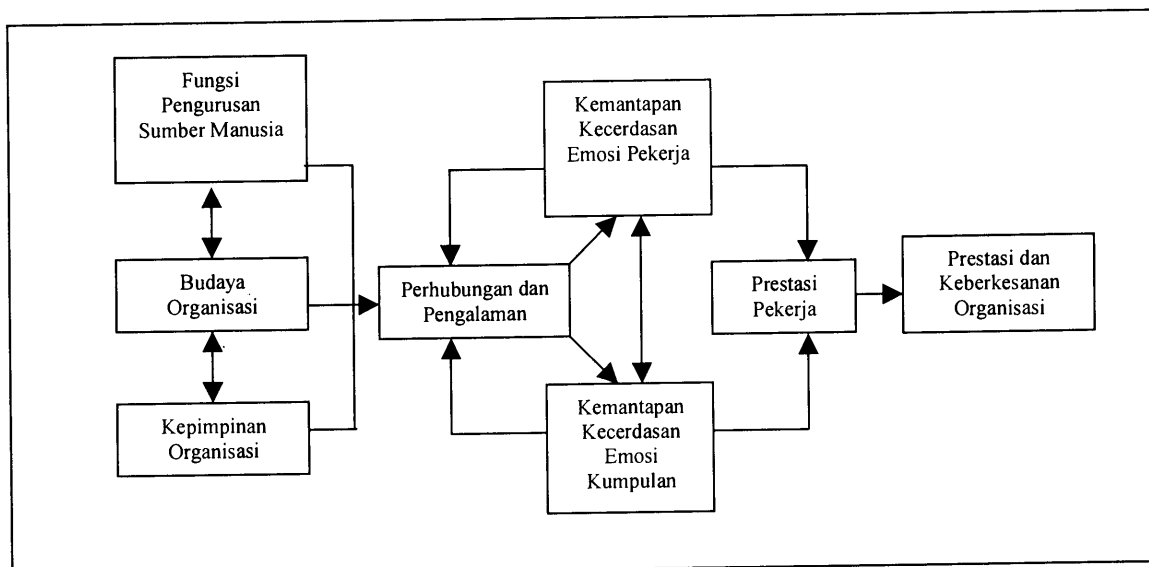
Penerokaan yang dibuat oleh pengkaji-pengkaji menunjukkan kecerdasan emosi merupakan komponen dalaman manusia yang berpotensi untuk dibangunkan bagi mempengaruhi seseorang pekerja untuk mencapai kejayaan di tempat kerja. Kecerdasan emosi boleh dijadikan sebagai satu bentuk pengukuran keunggulan dan keberkesanan seseorang pekerja dalam kerjaya

yang dikaitkan dengan beberapa sikap kelaziman mental seperti kesedaran untuk memahami perasaan diri sendiri dan orang lain, empati, kasih-sayang, motivasi, dan kemampuan untuk memberi tindak balas secara wajar atas situasi-situasi tertentu.

### KECERDASAN EMOSI MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA

Pekerja yang cerdas emosinya akan mempengaruhi prestasi kerja mereka dan seterusnya berupaya meningkatkan prestasi kumpulan dan keberkesanan organisasi mereka (Druskat dan Wolff dalam Cherniss dan Goleman, 2001). Kecerdasan emosi tidak berdasarkan bagaimana pintarnya seseorang pekerja tetapi lebih menekankan ciri tingkah laku yang dimilikinya. Kemahiran sosial dan emosi lebih penting dalam kejayaan hidup seseorang pekerja daripada kebolehan intelektual semata-mata. Kajian telah menunjukkan bahawa tingkat kecerdasan emosi yang tinggi lebih penting dalam kejayaan hidup daripada darjah kecerdasan intelektual yang tinggi sebagaimana yang diukur oleh ujian standard berdasarkan kecerdasan kognitif verbal dan non-verbal (Abdul Fatah Hasan, 1998). Didapati juga tahap intelektual hanya menyumbang 20 peratus berbanding 80 peratus kecerdasan emosi dalam menentukan kejayaan seseorang individu (Goleman, 2002).

**Rajah 1** menunjukkan model hubungkait kecerdasan emosi dengan prestasi pekerja dan prestasi organisasi.



Sumber: Ubahsuai daripada Cherniss dalam Cherniss dan Goleman, 2001.

### Rajah 1: Hubungkait Kecerdasan Emosi Dengan Prestasi Pekerja Dan Organisasi

Model menggambarkan bahawa perhubungan dan pengalaman dapat membantu seseorang itu dalam mencapai kecerdasan emosi. Ini kerana kecerdasan emosi bergantung kepada perhubungan dan pengalaman yang berkualiti. Faktor fungsi pengurusan sumber manusia, budaya organisasi, dan kepimpinan dalam organisasi adalah saling pengaruh mempengaruhi dan seterusnya mempengaruhi kecerdasan emosi pekerja dan kecerdasan emosi kumpulan dengan memberi impak ke atas perhubungan. Model ini menerangkan bagaimana kecerdasan emosi bagi kepimpinan organisasi mempengaruhi prestasi pekerja melalui impak ke atas budaya organisasi yang seterusnya mempengaruhi prestasi dan keberkesanan organisasi. Fungsi pengurusan sumber manusia pula dalam masa yang sama memainkan peranan dalam pemilihan dan pengambilan, latihan dan pembangunan, dan pengurusan prestasi yang mana memberi kesan besar kepada

kecerdasan emosi kepada kepimpinan yang memberi impak kepada prestasi pekerja untuk mempengaruhi prestasi dan keberkesanan organisasi.

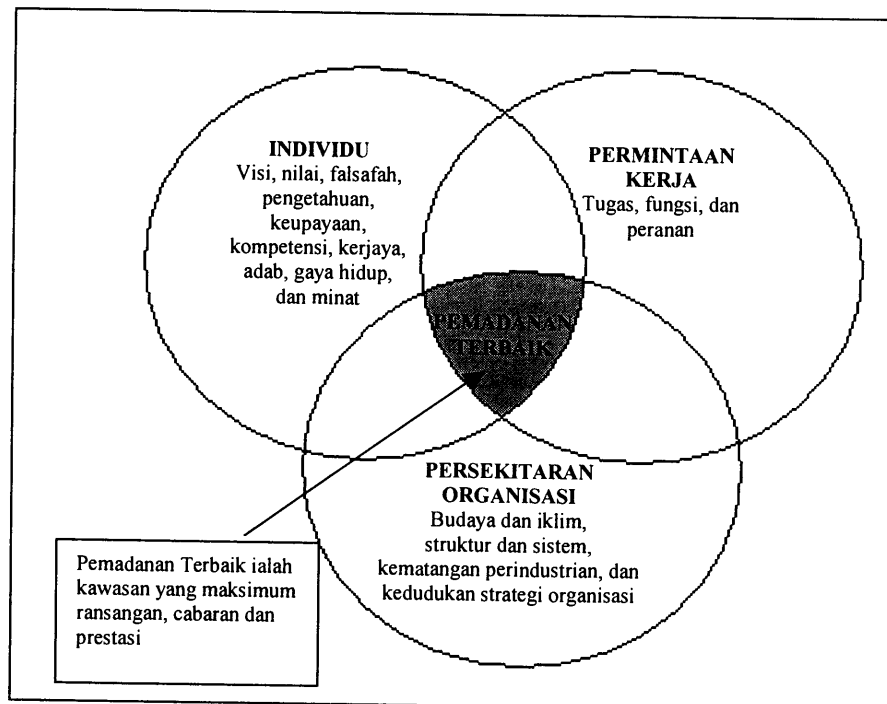
### MEMBANGUNKAN KECERDASAN EMOSI

Terdapat tiga keperluan utama mengapakah seseorang individu itu perlu membangunkan kecerdasan emosi dalam persekitaran pengurusan sumber manusia masa kini (Boyatzis dalam Cherniss dan Goleman, 2001), iaitu:

- (i) Berteraskan kepada objektif **pembangunan kerjaya** atau **profesional**, seseorang pekerja itu mesti berkeinginan yang tinggi untuk meningkatkan keberkesanan dalam kerja atau meningkatkan potensi untuk tujuan kenaikan pangkat;
- (ii) Berteraskan kepada objektif **pembangunan personal**, seseorang pekerja itu berkeinginan yang tinggi untuk menjadi pekerja yang terbaik; dan
- (iii) Seseorang pekerja perlu **membantu orang lain** membangunkan kecerdasan emosi untuk mencapai objektif dan matlamat yang telah dinyatakan dalam organisasi.

Ketiga-tiga keperluan utama ini memastikan setiap pekerja itu tidak terkeluar dari skop keberkesanan dan kejayaan yang diinginkan dalam persekitaran pengurusan sumber manusia sesebuah organisasi. Apa yang diperlukan kepada seorang pekerja itu ialah menjadi seorang yang layak atau sesuai sepenuhnya untuk mencapai prestasi yang diekspektasikan oleh organisasi.

**Rajah 2** menunjukkan keberkesanan dan kejayaan yang dimaksudkan dalam teori kontigensi tindakan dan prestasi kerja yang memberi penekanan kepada keperluan pepadanan terbaik (*best fit*) iaitu wilayah tindanan antara kawasan pekerja (keupayaan, kompetensi, nilai, minat, dan lain-lain), kawasan permintaan spesifik dari tugas dan peranan, dan kawasan persekitaran organisasi (Boyatzis dalam Cherniss dan Goleman, 2001).



Sumber: Boyatzis dalam Cherniss dan Goleman, 2001 yang diubah suai dari Boyatzis, 1982.

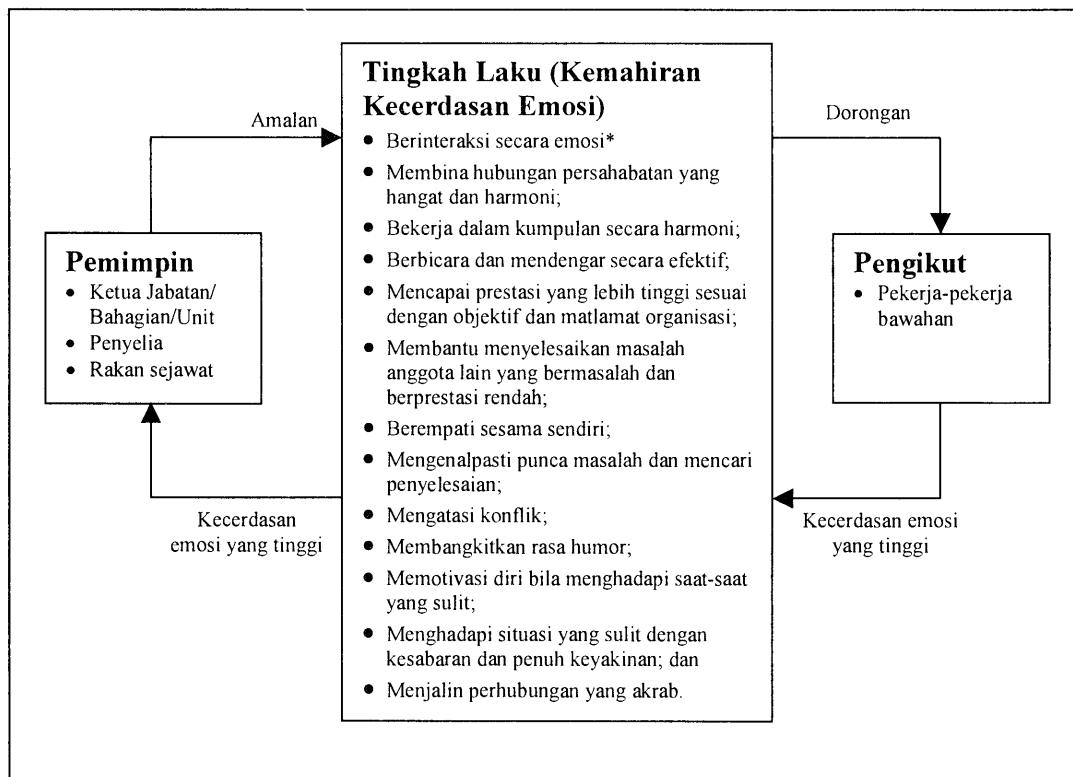
**Rajah 2: Teori Kontigensi Tindakan Dan Prestasi Kerja**

Seseorang pekerja yang termasuk dalam wilayah pepadanan terbaik merupakan seorang pekerja yang terbaik. Pekerja terbaik ini mempunyai kecerdasan emosi dalam membina hubungan dan perasaan sensitif pada diri sendiri mahu pun orang lain dengan keupayaan:

- (i) Memahami tentang reaksi emosi diri terhadap sesuatu keadaan. Ini menyumbang kepada kepekaan dan kawalan diri seseorang manusia;
- (ii) Kebolehan memahami bagaimana orang lain melihat sesuatu keadaan. Ini menyumbang kepada perasaan empati dalam diri manusia;
- (iii) Kebolehan menjalinkan hubungan akrab dengan orang lain. Ini memberi kemahiran sosial yang sepenuhnya kepada kehidupan manusia;
- (iv) Kebolehan untuk memujuk orang lain melalui teladan, perkataan dan amalan baik. Ini memberi peluang kepada manusia melebarkan pengaruh peribadi dalam persekitaran sosial mereka; dan
- (v) Kebolehan untuk mengenal arah tuju dan visi yang dipengaruhi oleh nilai, prinsip, dan falsafah peribadi yang kuat. Ini membolehkan seseorang pekerja itu mempunyai visi yang tetap dalam kehidupan mereka.

Konsep kecerdasan emosi menjurus kepada himpunan kemahiran dan sifat-sifat semula jadi manusia yang dikenali sebagai kemahiran halus personal. Kecerdasan emosi melibatkan kewujudan kesedaran terhadap emosi dan bagaimana emosi boleh memberi kesan dan saling bertindak dengan kecerdasan-kecerdasan lain untuk mencapai prestasi tinggi dalam melaksanakan kerja. Kecerdasan emosi menjadi kemestian untuk dimiliki oleh semua pekerja untuk mengurus perhubungan personal dan perhubungan sosial mereka. Setiap peringkat pekerja bertanggungjawab untuk membangunkan dan meningkatkan kompetensi-kompetensi dalam dimensi kecerdasan emosi bagi menjamin prestasi yang diharapkan dalam melaksanakan tugas masing-masing. Sebagai contoh seorang eksekutif boleh mempelajari kecerdasan emosi melalui mendengari dari rakan sejawat (*co-workers*) dan pelanggannya, membaca perangai yang tidak menentu (*mood*) mereka, dan menambat hati untuk mendapatkan kepercayaan daripada mereka. Kesemuanya menjadi aspek penting dalam kepimpinan, kerja berpasukan, hubungan dengan pelanggan, dan perhubungan semasa bekerja. Aspek-aspek ini boleh diambil sebagai satu perspektif kecerdasan emosi dan kesemuanya itu bukanlah satu yang baru untuk diterokai dan dibangunkan dalam pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi dalam perkhidmatan awam.

Nilai tambah yang diinginkan untuk berkembang di tempat kerja melalui kecerdasan emosi berkait rapat dengan keberkesanan untuk pembangunan sumber manusia di tempat kerja. Corak pembangunan kecerdasan emosi tidaklah tetap kerana ia sentiasa dinamik dan mempunyai tahap-tahap pencapaiannya. Sehubungan itu, sebagai satu kaedah pembangunan yang mudah untuk amalan, semua pekerja yang mempunyai status sebagai pemimpin kepada orang bawahannya merupakan orang yang pertama perlu mengajarkan kecerdasan emosi kepada orang bawahannya dengan memberikan teladan dan contoh yang baik. **Rajah 3** menunjukkan contoh amalan tingkah laku yang boleh diamalkan oleh pemimpin-pemimpin di tempat kerja bagi mendorong pekerja-pekerja bawahan ke arah mencapai kecerdasan emosi yang tinggi.



Nota : \*Berinteraksi secara beremosi bermaksud keupayaan seseorang memahami emosi dirinya sendiri terlebih dahulu secara rasional kemudian berinteraksi dengan emosi orang lain untuk mempengaruhinya setelah ia cuba memahami emosi dan perasaan orang berkenaan.

### Rajah 3: Contoh Amalan Tingkah Laku Dalam Kemahiran Kecerdasan Emosi Bagi Pemimpin Dan Pengikut Sesebuah Organisasi

Kecerdasan emosi dapat dikembangkan seumur hidup pekerja dengan belajar melalui proses pembelajaran dan pengalaman secara pergaulan dari semasa ke semasa. Latihan merupakan salah satu langkah terbaik organisasi memastikan kecerdasan emosi dapat berperanan aktif menyumbang ke arah peningkatan prestasi seseorang pekerja. Sesebuah organisasi perlu melaksanakan pembangunan kecerdasan emosi melalui latihan-latihan yang dapat membentuk pemahaman, penghayatan, dan amalan yang mantap kepada semua peringkat anggota mereka. Namun, cabaran dalam mengembangkan kecerdasan emosi ialah perlu disedari pertumbuhannya seiringan pertumbuhan seseorang pekerja sejak lahir hingga meninggal dunia. Pertumbuhan kecerdasan emosi dipengaruhi oleh lingkungan sosial, keluarga, dan pengalaman-pengalaman yang diperolehi seseorang individu sejak lahir dari orang tuanya. Oleh itu, para pengurus sumber manusia dan ahli psikologi dalam perkhidmatan awam perlu memainkan peranan utama untuk membantu setiap anggota perkhidmatan awam membangunkan kompetensi-kompetensi dalam kecerdasan emosi yang diperlukan.

## MENGAMALKAN KECERDASAN EMOSI DI TEMPAT KERJA

Bagi mencapai prestasi dalam pekerjaan yang diperlukan bukan hanya kecerdasan kognitif tetapi juga kecerdasan emosi (*Goleman dalam Bantam, 1995*). Kecerdasan emosi merupakan pendorong kepada pekerja untuk berusaha ke arah mencapai matlamat hidup dan aspirasinya. Memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan membantu pekerja memahami bagaimana dan mengapa mereka bertindak balas terhadap keadaan-keadaan tertentu dalam sesuatu organisasi. Pekerja yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi juga akan berusaha untuk mencapai matlamatnya melalui visi, ketekunan, dan semangat yang tinggi. Sebagai contoh, seseorang individu yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi dapat dinilai melalui:

- (i) Kemampuan mereka dalam mengendalikan hal-hal negatif seperti kemarahan dan keraguan atau rasa kurang percaya diri; dan
- (ii) Kemampuan untuk memberi perhatian pada hal-hal positif seperti mempunyai rasa percaya kepada diri dan keharmonian dengan orang-orang di sekeliling.

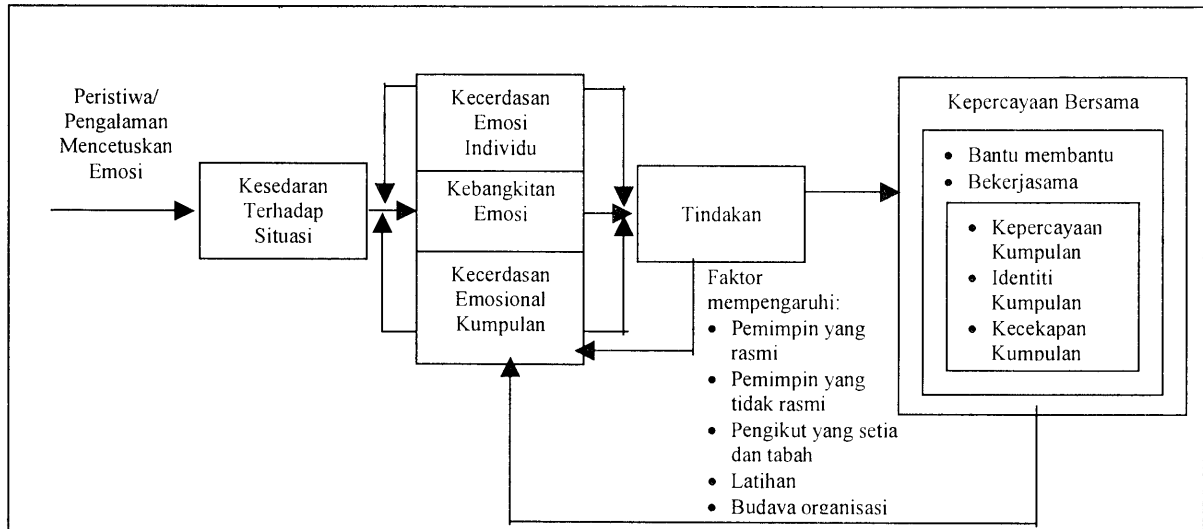
Contoh yang diberikan menunjukkan bahawa kecerdasan emosi memberi penekanan terhadap cara memberi maklum balas yang betul kepada setiap rangsangan persekitaran. Penekanan yang diberikan ini menuntut pekerja supaya dapat menggunakan pemahaman dan penghayatan mereka tentang emosi secara betul dalam kehidupan mereka seharian. Kecerdasan emosi memerlukan beberapa aspek kompetensi untuk mencapai ekspektasi yang diharapkan. Antara aspek kompetensi yang diperlukan seperti empati (memahami orang lain secara mendalam), mengungkapkan dan memahami perasaan, mengendalikan perasaan marah, kemampuan menyesuaikan diri, disukai, kemampuan menyelesaikan masalah, kesetiakawanan, keramahan dan sikap hormat-menghormati. Ini bermakna kompetensi-kompetensi dalam kecerdasan emosi adalah kebolehan yang boleh dipelajari untuk membina kemampuan menghasilkan prestasi kerja yang sangat cemerlang. Walau bagaimanapun, dengan mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi tidak menjanjikan yang seseorang itu dapat mempelajari kompetensi emosi yang perlu untuk bekerja tetapi ianya memberi makna kepada mereka yang mempunyai potensi yang tinggi untuk mempelajarinya.

Dalam pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi, menjadi amalan untuk mengenalpasti keperluan kompetensi bagi keperluan keberkesanan prestasi kerja, mencari dan mengambil pekerja yang memiliki kompetensi, menswastakan/meyewa kerja-kerja yang tidak dapat dilaksanakan oleh pekerja yang tidak mempunyai kompetensi, dan membangunkan kompetensi kepada pekerja yang sedia ada dalam organisasi (Boyatzis, 1996). Begitu juga dengan penentuan kepada kompetensi dalam kecerdasan emosi yang memerlukan panduan bagi menentukan perhubungan yang menampakkan dengan jelas prestasi kerja (Goleman, 1998).

Kecerdasan emosi dapat mewujudkan perhubungan untuk pertama kali (Goleman, 1995). Dalam masa yang sama, kecerdasan emosi akan memberi kesan kepada kualiti perhubungan. Perhubungan boleh membantu seseorang pekerja supaya menjadi lebih mempunyai kecerdasan emosi sekalipun mereka tidak meletakkan sesuatu matlamat itu. Oleh itu, penambahbaikan terhadap kecerdasan emosi dalam organisasi bergantung kepada perhubungan personal dan sosial. Melalui latihan yang formal atau penentuan dasar/polisi dalam sumber manusia akan memberi pengaruh yang besar terhadap kecerdasan emosi dengan memberi kesan ke atas perhubungan antara pekerja dan kumpulan dalam organisasi.

Memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dapat membantu seseorang pekerja bertindak dan menghasilkan sesuatu pencapaian dan prestasi yang terbaik dalam organisasi. Jika setiap pekerja sesebuah organisasi dapat memainkan peranannya dengan memiliki kecerdasan emosi akan pasti organisasi mencapai prestasi yang tinggi dalam penyampaian perkhidmatannya. Misalnya, pekerja yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi boleh memberi impak kepada kumpulan kerja dalam organisasi.

**Rajah 4** menunjukkan contoh model yang menggambarkan proses pembentukan kecerdasan emosi dalam sesebuah organisasi untuk mewujudkan sebuah kumpulan kerja yang berkesan.



Sumber: Ubahsuai daripada Druskat dan Wolff dalam Cherniss dan Goleman, 2001.

#### Rajah 4: Proses Pembentukan Kecerdasan Emosi Dalam Organisasi

Model menggambarkan secara praktikal bagaimana sesebuah organisasi dapat membangunkan kumpulan kerja yang berkesan. Kecerdasan emosi kumpulan dan kecerdasan emosi pekerja (ahli-ahli kumpulan) menunjukkan dengan jelas keutamaan arah tuju untuk pembentukan kumpulan kerja yang berkesan seperti mempunyai kepercayaan bersama dengan mewujudkan persekitaran kerja yang saling bantu membantu dan bekerjasama. Teras untuk mencapai kepercayaan bersama ini memerlukan pembentukan kepercayaan kumpulan, identiti kumpulan, dan kecekapan kumpulan. Pembentukan teras ini memerlukan sebuah kumpulan yang mempunyai kumpulan pekerja yang berurusan dengan emosi dalam pekerjaan, kumpulan, dan merentasi sempadan yang kritikal untuk pembentukan kepercayaan bersama.

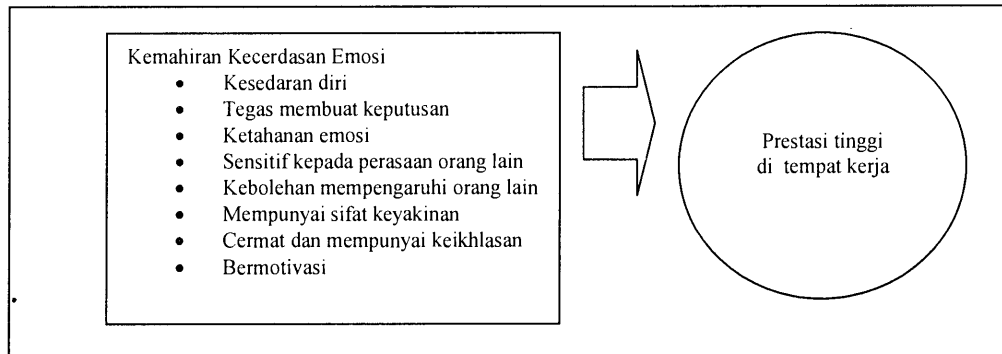
Kecerdasan emosi pekerja dimasukkan dalam kitaran model kerana ia dapat menterjemahkan sesuatu situasi dan mempengaruhi tingkah laku pekerja sebagai tindak balas kepada kebangkitan emosi. Apabila emosi digunakan dalam situasi sosial (contohnya dalam konflik kumpulan), banyak maklum balas dari kesan perhubungan antara yang terlibat yang membentuk tingkah laku beremosi. Tingkah laku beremosi yang terbentuk akan menghasilkan pengukuhan diri sama ada berbentuk positif atau negatif. Tingkah laku emosi itu setiap masa akan membentuk satu sistem kepercayaan bersama dalam pelbagai isu untuk keberkesanan kumpulan seperti kepercayaan dan keselamatan.

Kecerdasan emosi mempunyai peranan bertindakbalas untuk mendorong ke arah pembangunan emosi yang positif. Misalnya, penghormatan dan sokongan tingkah laku antara ahli kumpulan mempengaruhi kepercayaan mengenai keselamatan dalam kumpulan, pembentukan perpaduan, dan kepuasan dalam kumpulan. Oleh itu, bagi sesebuah organisasi yang ingin membantu anggota dan kumpulan pekerjanya untuk memiliki nilai bersama melalui kecerdasan emosi yang tinggi boleh menggunakan model proses ini sebagai langkah permulaan. Pembentukan ke arah pengukuhan diri atas kepercayaan kumpulan, identiti kumpulan, dan kecekapan kumpulan adalah sangat memerlukan lebih ramai ahli kumpulan yang mempamerkan kecerdasan emosi. Ia memerlukan kemampuan untuk membangunkan norma-norma kumpulan yang dapat mempengaruhi tingkat dalam proses emosi seperti kesedaran kepada emosi, mentafsirkan peristiwa dan pengalaman, dan tingkah laku untuk bertindak balas kepada emosi.

Jenis pekerjaan juga dipengaruhi terhadap kemahiran kecerdasan emosi. Bagi mencapai prestasi yang tinggi di bidang pasaran, kemampuan berempati dituntut untuk mengetahui ragam pelanggan dan kemampuan interpersonal untuk mengetahui masa paling tepat untuk menawarkan suatu produk atau perkhidmatan (Goleman, 1996). Sehubungan itu, anggota perkhidmatan awam dituntut supaya memiliki disiplin diri dan motivasi yang tinggi yang dapat dibentuk melalui



kemahiran kecerdasan emosi. **Rajah 5** adalah contoh kemahiran kecerdasan emosi yang menyumbang ke arah kejayaan di tempat kerja.



**Rajah 5: Contoh Kemahiran dalam Kecerdasan Emosi Individu**

### KOMPONEN-KOMPONEN KECERDASAN EMOSI

Kecerdasan emosi diperlukan oleh pekerja untuk menjadikan mereka kompeten (kecekapan) dalam melaksanakan tugas mereka. Ini kerana kompeten dalam emosi adalah kecekapan yang dipelajari berasaskan kecerdasan emosi yang boleh menghasilkan kecemerlangan prestasi di tempat kerja (Goleman, 1998). Dengan memiliki kecerdasan emosi akan menentukan potensi untuk memiliki satu himpunan kemahiran yang membezakan setiap pekerja berdasarkan kebolehan mereka mengawal emosi dan perasaan, berinteraksi dan berkomunikasi. Oleh itu, seseorang anggota perkhidmatan awam perlu memiliki kompetensi dalam kecerdasan emosi untuk membolehkan mereka berkeupayaan untuk menunjukkan prestasi yang berkesan dalam perhubungan diri mereka dan dengan orang lain.

Menurut Goleman (1998), terdapat dua kumpulan kompetensi dalam kecerdasan emosi iaitu kumpulan kompetensi personal dan kumpulan kompetensi sosial. Kumpulan kompetensi personal ialah kompetensi-kompetensi yang perlu untuk pekerja supaya dapat mengurus diri mereka. Dimensi-dimensi kumpulan kompetensi personal terdiri daripada **kesedaran sendiri (*self awareness*)**, **mengelola sendiri (*self regulation*)**, dan **motivasi (*motivation*)**. Kumpulan kompetensi sosial pula ialah kompetensi-kompetensi yang perlu bagaimana pekerja menguruskan perhubungan. Dimensi-dimensi kompetensi sosial pula terdiri daripada **empati (*empathy*) dan kemahiran sosial (*social skills*)**.

Salah satu dimensi yang boleh dipertimbangkan untuk diterima dalam kumpulan kompetensi sosial ialah **altruisme (*altruistic*)**. Altruisme termasuk dalam kebolehan seseorang pekerja mengutamakan kebajikan atau kebahagiaan orang lain lebih daripada diri sendiri. Ia juga adalah cetusan dari emosi yang positif yang perlu dibangunkan dalam diri seseorang pekerja.

**Jadual 2** menunjukkan kumpulan kompetensi dan dimensi-dimensi kompetensi yang terkandung dalam kecerdasan emosi yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman dan pengkaji-pengkaji lain. Melalui dimensi-dimensi kompetensi dalam kecerdasan emosi ini akan dapat menjadi panduan kepada anggota perkhidmatan awam untuk mencapai prestasi yang tinggi di tempat kerja dan dalam kehidupan seharian mereka.

Jadual 2: Kompetensi Dalam Kecerdasan Emosi

Kompetensi Personal	Kompetensi Sosial
Kesedaran Kendiri ( <i>Self Awareness</i> )	Empati ( <i>Empathy</i> )
Mengelola Kendiri ( <i>Self Regulation</i> )	Kemahiran Sosial ( <i>Social Skills</i> )
Motivasi ( <i>Motivation</i> )	Altruisme ( <i>altruistic</i> )

Nota: Kompetensi-kompetensi gabungan dari perspektif Daniel Goleman dan pengkaji-pengkaji lain.

(a) **Kesedaran Kendiri (*Self Awareness*)**

Kesedaran sendiri merujuk kepada kemahiran mengurus perasaan dan pembentukan konsep atau esteem diri. Mengenali perasaan semasa perasaan itu timbul (terjadi) merupakan asas kecerdasan emosi. Pada tahap kemahiran ini seseorang pekerja perlu ada kesedaran diri untuk memantau perasaan mereka dari semasa ke semasa supaya memahami tentang diri dan menimbulkan wawasan dalam psikologi mereka. Ketidakkampuan untuk mengurus dan menguasai perasaan dengan cekap dan berkesan, sesungguhnya akan membuat diri pekerja berada dalam kekuasaan emosi yang negatif. Kemahiran menguruskan perasaan ini adalah satu tahap yang mengkehendaki seseorang pekerja menyedari dan mengiktiraf kuasa perasaan dalaman yang ada untuk perkayakan lagi pengalaman hidup. Ini sebagai satu usaha untuk meningkatkan dan membangunkan kecerdasan emosi.

Antara aspek penting kesedaran sendiri ialah:

- Menghormati diri sendiri;
- Sentiasa positif;
- Sentiasa jujur dengan diri sendiri;
- Berfikiran logik dan rasional untuk sesuatu perkara;
- Mendengari pandangan orang lain; dan
- Sentiasa memahami impak tindakan kepada orang lain.

Di bawah dimensi kesedaran sendiri terdapat perhubungan tiga kompetensi emosi, iaitu **kesedaran emosi (*emotional awareness*)**, **penilaian atas diri sendiri dengan tepat (*accurate self-assessment*)**, dan **keyakinan kepada diri sendiri (*self-confidence*)**. **Jadual 3** menunjukkan perhubungan antara ketiga-tiga kompetensi kesedaran sendiri dengan beberapa contoh kecekapan yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang memilikinya.

Jadual 3: Kompetensi Kesedaran Kendiri Dengan Kecekapan Diperolehi

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<b>Kesedaran Emosi (<i>Emotional Awareness</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengakui bagaimana emosi diri memberi kesan terhadap prestasi diri, dan menggunakan kemampuan nilai yang ada pada diri untuk membantu dalam membuat keputusan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui emosi yang mana dirasai dan mengapa ia berlaku;</li> <li>• Menyedari hubungan antara perasaan dengan apa yang difikirkan, dilakukan, dan dikatakan;</li> <li>• Dapat mengakui bagaimana perasaan diri memberi kesan ke atas prestasinya; dan</li> <li>• Mempunyai panduan kesedaran kepada nilai dan matlamat diri.</li> </ul>

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<p><b>Penilaian Atas Diri Sendiri Yang Tepat</b> <i>(Accurate Self-Assessment)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perasaan yang jujur terhadap kekuatan dan batasan diri;</li> <li>• Misi yang jelas bagi seseorang individu untuk meningkat dan memiliki kemampuan untuk pelajari daripada pengalaman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sedar tentang kekuatan dan kelemahan diri;</li> <li>• Membuat renungan dan mempelajari daripada pengalaman; dan</li> <li>• Berfikiran terbuka untuk menerima maklum balas sebenar, pandangan baru, pembelajaran berterusan, dan pembangunan diri.</li> </ul>
<p><b>Keyakinan Pada Diri Sendiri</b> <i>(Self-Confidence)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keteguhan atau ketabahan hati terhadap kecekapan, nilai, dan matlamat bagi diri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat mempamerkan diri dengan penuh berkeyakinan;</li> <li>• Boleh menyuarakan pandangan yang tidak popular dan menyatakan kebenaran; dan</li> <li>• Bersifat tegas dan bersedia untuk membuat keputusan biar pun tiada kepastian dan tekanan.</li> </ul>

Seseorang pekerja yang ingin berjaya di tempat kerja perlu memahami perasaan dan gerak hati serta berkeupayaan menggunakan pengetahuan (ilmu) untuk membantu membuat keputusan penting yang melibatkan pengawalan dan pembentukan tingkah laku mereka. Menjadi suatu keutamaan kepada pekerja untuk meningkatkan kemahiran pengurusan perasaan (emosi) mereka bagi menjamin keberkesanan pertimbangan-pertimbangan dalam membuat sesuatu keputusan.

#### (b) Mengelola Kendiri *(Self Regulation)*

Mengelola sendiri merujuk kepada kesediaan untuk mengurus dan mengawal tahap emosi. Dimensi kecerdasan emosi ini penting kepada pekerja kerana ia memberi kemahiran mengawal tindakan dan perasaan sebelum melakukan sesuatu. Ini bermakna seseorang pekerja itu perlu mempunyai keupayaan mengurus dan mengawal tahap emosi mereka, gerak hati, dan sumber yang ada untuk mencapai prestasi yang diharapkan di tempat kerja. Mengelola sendiri juga dapat meningkatkan keupayaan pekerja untuk mentafsir dan menggunakan emosi yang sesuai dengan budaya yang menjadi ketetapan bagi sesuatu situasi sebagai tindak balas untuk bertingkah laku.

Antara aspek penting mengelola sendiri ialah:

- Menerima pertimbangan;
- Mengendalikan dorongan;
- Melahirkan perasaan yang dirasakan;
- Sentiasa fleksibel; dan
- Menguruskan komunikasi bukan lisan;

Tingkah laku di tempat kerja, dan di luar tempat kerja selalunya berbeza dan ada kalanya berbeza sama sekali. Ini kerana seorang pekerja akan bekerja bersama-sama orang lain dan menggunakan pengawalan diri di tempat kerja. Sebagai seorang pekerja juga akan memberi tumpuan dalam urusan tugas masing-masing. Ini bermakna kesediaan untuk mengelola emosi yang berkesan akan dapat menjamin kepada pemudahcara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas. Seterusnya, akan melibatkan tindakan bersungguh-sungguh seseorang pekerja untuk melaksanakan tugas dengan penuh integriti dan bertanggungjawab.

Di bawah dimensi mengelola sendiri terdapat perhubungan lima kompetensi emosi iaitu pengawalan sendiri (*self-control*), boleh dipercayai (*trustworthiness*), saksama (*conscientiousness*), penyesuaian (*adaptability*), dan pembaharuan (*innovation*). **Jadual 4** menunjukkan perhubungan antara kelima-lima kompetensi mengelola sendiri dengan contoh kecekapan yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang memilikinya.

**Jadual 4 : Kompetensi Mengelola Kendiri Dengan Kecekapan Diperolehi**

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<p><b>Pengawalan Kendiri (<i>Self-Control</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengurus keruntuhan emosi dan gerak hati dengan berkesan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengurus gerak hati perasaan dan tekanan dengan baik.</li> <li>Sentiasa tenang, positif, dan sabar.</li> <li>Berfikiran jelas dan sentiasa fokus di bawah tekanan.</li> </ul>
<p><b>Boleh Dipercayai (<i>Trustworthiness</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menunjukkan kejujuran dan integriti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bertindak dengan penuh beretika untuk tidak menimbulkan keaiban dan kecelaan.</li> <li>Bentuk kepercayaan dan kebenaran.</li> <li>Mengakui kesilapan diri sendiri terhadap tindakan-tindakan yang dibuat.</li> <li>Mempunyai sikap ambil berat.</li> </ul>
<p><b>Berhemat (<i>Conscientiousness</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengambil tanggungjawab untuk prestasi yang dibuat atau dilakukannya sendiri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beri komitmen dan sentiasa berjanji untuk pencapaian yang terbaik.</li> <li>Bertanggungjawab untuk pencapaian kepada objektif.</li> <li>Mengelola dan berhati-hati dalam kerja mereka.</li> </ul>
<p><b>Kuasa penyesuaian (<i>Adaptability</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Boleh menyesuaikan diri untuk mengendali perubahan dan cabaran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mencari idea-idea baru daripada pelbagai pilihan sumber</li> <li>Membuat pertimbangan dan penyelesaian kepada masalah.</li> <li>Menjana idea-idea baru.</li> <li>Mengambil persepektif baru dan risiko dalam pemikiran mereka.</li> </ul>
<p><b>Pembaharuan (<i>Innovation</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentiasa mengemukakan idea, pendekatan, dan maklumat baru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tangani dengan lembut pelbagai permintaan, keutamaan yang berubah, dan perubahan yang berulang-ulang.</li> <li>Dapat menyesuaikan diri dengan maklum balas mereka dan taktik kepada kesesuaian suasana yang tidak tetap.</li> <li>Fleksibel dalam menghadapi sesuatu peristiwa dan pengalaman.</li> </ul>

**(c) Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi merujuk kepada usaha dan daya ketahanan seseorang pekerja untuk mencapai matlamat hidup. Dengan kemampuan memotivasi diri yang dimilikinya maka seseorang pekerja akan cenderung memiliki pandangan yang positif dalam menilai segala sesuatu yang terjadi dalam dirinya. Kemampuan seseorang memotivasikan diri dapat ditelusuri melalui hal-hal seperti berikut:

- Cara mengendalikan dorongan hati;
- Tahap kecemasan yang berpengaruh terhadap petunjuk prestasi kerja seseorang;
- Kekuatan dalam berfikir secara positif;
- Optimisme; dan
- Keadaan mengikuti aliran (*flow*), iaitu keadaan ketika komitmen seseorang itu digunakan sepenuhnya dalam apa yang sedang terjadi. Oleh itu, pekerjaannya hanya terfokus pada satu objek.

Antara aspek penting motivasi ialah:

- Berusaha seberapa daya untuk pembaharuan dan mencapai standard yang lebih tinggi;
- Menjadi seorang yang komited untuk mencapai semua matlamat;
- Mengambil inisiatif dan merebut peluang; dan
- Menjadi seorang yang optimis, malahan dalam menghadapi suasana kesusahan sekalipun.

Di bawah dimensi motivasi terdapat perhubungan empat kompetensi emosi iaitu membawa ke arah kejayaan (*achievement drive*), komitmen (*commitment*), inisiatif (*initiative*), dan optimisme (*optimism*). **Jadual 5** menunjukkan perhubungan antara keempat-empat kompetensi motivasi dengan contoh kecekapan yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang memilikinya.

**Jadual 5: Kompetensi Motivasi Dengan Kecekapan Diperolehi**

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<p><b>Membawa Ke Arah Kejayaan (<i>Achievement Drive</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berusaha seberapa daya untuk pembaharuan atau memenuhi standard untuk kecemerlangan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat mengutamakan keputusan (<i>results-oriented</i>), dan kebolehan yang tinggi untuk memenuhi objektif yang ditetapkan.</li> <li>• Menetapkan matlamat yang mencabar dan membuat pertimbangan terhadap kemungkinan yang berlaku.</li> <li>• Mengejar maklumat dengan mengurangkan ketidak pastian/ ketidak tentuan dan mencari jalan kepada melakukan yang terbaik.</li> <li>• Memperlajari bagaimana memperbaharui prestasi diri.</li> </ul>
<p><b>Komitmen (<i>Commitment</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjajarkan matlamat diri dengan matlamat kumpulan atau organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rela membuat pengorbanan untuk memenuhi matlamat besar.</li> <li>• Mencari sesuatu tujuan yang bermakna untuk misi yang besar.</li> <li>• Menggunakan nilai teras kumpulan dalam membuat keputusan dan menjelaskan pilihan yang dibuat.</li> <li>• Berusaha dengan giat untuk memperolehi</li> </ul>

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
	peluang bagi memenuhi tugas penting yang dipertanggungjawabkan atau yang akan dilaksanakan oleh kumpulan.
<b>Inisiatif (<i>Initiative</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kesediaan untuk bertindak terhadap peluang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sangat bersedia untuk merebut peluang.</li> <li>Mengejar matlamat yang lebih jauh dari yang diharapkan oleh seseorang individu.</li> <li>Tidak mengendahkan <i>red tape</i> dan mematuhi peraturan untuk memastikan tugas dilaksanakan.</li> <li>Mengerahkan orang lain untuk menggunakan kebolehan yang ada dan mempunyai daya upaya yang cergas.</li> </ul>
<b>Optimisme (<i>Optimism</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sikap yang melihat segala hal dari sudut kebbaikannya sahaja.</li> <li>Berusaha secara berterusan dalam mengejar matlamat biar pun menghadapi halangan dan rintangan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berterusan dalam berusaha untuk mendapatkan matlamat biarpun sesuatu halangan dan rintangan.</li> <li>Mengurus harapan untuk berjaya daripada berasa takut untuk gagal.</li> <li>Melihat rintangan sebagai sesuatu keadaan/suasana yang patutnya dapat dikendalikan daripada ketidak sempurnaan/kekurangan mengenai diri sendiri.</li> </ul>

**(d) Empati (*Empathy*)**

Empati ialah keupayaan seseorang individu memasuki ke dalam fikiran atau keperibadian diri orang lain untuk membolehkan dirinya membayangi dan merasai pengalaman, perasaan yang subjektif, dan emosi dalaman orang itu. Ini termasuk keupayaan untuk menyampaikan kemahiran yang sedia ada dan sifat semula jadi yang produktif kepada kumpulan dan organisasi. Sebagai satu kemahiran, empati menjadi suatu kaedah yang membolehkan seseorang individu menjadi lebih sedar terhadap isyarat (tanda) yang tidak jelas atau petunjuk emosi kepada diri orang lain. Bagaimanapun, keberkesanan empati ini memerlukan pengalaman yang luas untuk membina deria dalaman yang sensitif dalam sistem sosial diri seseorang individu.

Antara aspek penting empati ialah:

- Ke arah menjadi lebih peka dan memahami orang lain;
- Menghasilkan keperluan dan keuntungan kepada orang yang disasarkan/dirujuk;
- Pembangunan yang lebih jauh untuk orang lain; dan
- Menjadikan kehidupan sosial dan tuntutan persekitaran lebih selaras.

Di bawah dimensi empati terdapat perhubungan lima kompetensi emosi iaitu memahami orang lain (*understanding others*), membangunkan orang lain (*developing others*), berorientasikan perkhidmatan (*service orientation*), kepelbagaian kekuatan mempengaruhi orang lain dan persekitaran (*leveraging diversity*), dan kesedaran tentang politik (*political awareness*). **Jadual 6** menunjukkan perhubungan antara kelima-lima kompetensi empati dengan contoh kecekapan yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang memilikinya.

Jadual 6: Kompetensi Empati Dengan Kecekapan Diperolehi

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<p><b>Memahami Orang Lain (<i>Understanding Others</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyelami perasaan orang lain dan merasai persektif, dan mengambil minat yang mendalam apa yang mereka ambil berat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sangat penuh minat untuk suatu isyarat untuk berbuat atau mengatakan sesuatu emosi dan mendengar dengan baik.</li> <li>Menunjukkan kepekaan dan memahami perspektif orang lain.</li> <li>Membantu sehabis-habisan berasaskan terhadap pemahaman keperluan dan perasaan orang lain.</li> </ul>
<p><b>Membangunkan Orang Lain (<i>Developing Others</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengetahui keperluan perkembangan orang lain dan menyokong bakat dan kemampuan orang lain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memberi perakuan dan ganjaran kekuatan dan kecekapan menyelesaikan sesuatu tugas kepada seseorang.</li> <li>Mengemukakan maklumbalas yang berguna dan mengenalpasti keperluan orang lain untuk pertumbuhan yang lebih jauh.</li> <li>Penasihat (<i>mentor</i>), memberi masa untuk melatih (<i>coaching</i>), dan menawarkan tugas itu yang mencabar dan memelihara kemahiran seseorang.</li> </ul>
<p><b>Berorientasikan Perkhidmatan (<i>Service Orientation</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat jangkaan, mengiktirafkan, dan memenuhi keperluan pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memahami keperluan pelanggan dan memadankan mereka dengan perkhidmatan dan produk.</li> <li>Berusaha untuk mendapatkan cara untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kesetiaan.</li> <li>Senang hati untuk menawarkan bantuan yang sesuai.</li> <li>Kebolehan atau mempunyai daya untuk memahami perspektif pelanggan, bertindak sebagai pemberi nasihat/penasihat yang boleh dipercayai.</li> </ul>
<p><b>Kepelbagaian Kekuatan Mempengaruhi Orang Lain Dan Persekitaran (<i>Leveraging Diversity</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Memelihara untuk memajukan peluang-peluang melalui pelbagai lapisan masyarakat (orang ramai).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menghormati dan mengkaitkan dengan baik dengan orang daripada berbagai latarbelakang.</li> <li>Memahami pelbagai pandangan dunia dan sangat sensitif untuk kumpulan yang berlainan.</li> <li>Melihat kepelbagaian manusia dan persekitaran sebagai peluang, membentuk persekitaran di mana berlainan jenis manusia boleh bertambah maju.</li> <li>Kecenderungan dicabar dan tidak sanggup membiarkan sesuatu keadaan yang tidak disukai.</li> </ul>

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<p><b>Kesedaran Tentang Politik (<i>Political Awareness</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyelami emosi semasa kumpulan dan kekuatan sesuatu perhubungan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memahami kuasa perhubungan.</li> <li>Memahami dan memastikan rupabentuk pandangan dan tindakan untuk klien, pelanggan, atau pesaing.</li> <li>Dengan tepat menyelami/membaca organisasi dan kenyataan luaran.</li> </ul>

Empati atau mengenal emosi orang lain dapat dibangunkan berdasar kepada kesedaran diri. Seseorang individu akan berkemampuan membaca perasaan orang lain apabila mereka dapat menyesuaikan diri dengan emosi masing-masing. Sebaliknya, orang yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan emosinya sendiri dapat dipastikan mereka tidak akan mampu menghormati perasaan orang lain.

#### (e) Kemahiran Sosial (*Social Skills*)

Kemahiran sosial merujuk kepada kemahiran menjalinkan perhubungan atau persahabatan dengan orang lain, kemahiran komunikasi dan perundingan. Kemahiran sosial ini merupakan komponen penting dalam sistem perhubungan yang saling berkait dengan kompetensi dalam kecerdasan emosi. Kemahiran sosial ini membolehkan seseorang pekerja memulakan atau mengekalkan perhubungan personal dengan orang lain. Misalnya, menjadikan diri diterima dan menyesuaikan diri dalam kumpulan; berfungsi secara berkesan sebagai ahli dalam sesebuah kumpulan; mempengaruhi sikap, pandangan dan tingkah laku orang lain; mengetuai orang lain termasuk sesetengah kes organisasi, dan dapat mencegah sesuatu konflik dari berlaku; dan dapat mengurus pekerja lain ke arah kejayaan bila mereka melakukan kesilapan.

Seni dalam membina hubungan dengan orang lain merupakan keterampilan sosial yang mendukung keberhasilan dalam pergaulan dengan orang lain. Tanpa memiliki keterampilan bersosial, seseorang individu akan mengalami kesulitan dalam pergaulan sosial mereka. Ini boleh membawa ke arah salah tanggapan ke atas diri seseorang inidividu dengan sifat-sifat peribadi yang angkuh, mengganggu atau tidak berperasaan.

Antara aspek penting kemahiran sosial ialah:

- Membina dan mempertahankan hubungan antara perseorangan;
- Berkomunikasi dengan orang lain; dan
- Bekerja dengan orang lain.

Di bawah dimensi kemahiran sosial terdapat perhubungan lapan kompetensi emosi iaitu mempengaruhi (*influence*), berkomunikasi (*communication*), pengurusan konflik (*conflict management*), kepimpinan (*leadership*), faktor mempercepatkan perubahan (*change catalyst*), membina ikatan (*building bonds*), kerja bersama-sama dan bantu membantu (*collaboration and cooperation*), dan kecekapan kumpulan (*team capabilities*). **Jadual 7** menunjukkan perhubungan antara kelapan-lapan kompetensi kemahiran sosial dengan contoh kecekapan yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang memilikinya.



Jadual 7: Kompetensi Kemahiran Sosial Dengan Kecekapan Diperolehi

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<p><b>Mempengaruhi (<i>Influence</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mempunyai dan menggunakan taktik yang berkesan untuk memberi kepercayaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sangat cekap/berpengalaman untuk mencapai lebih kejayaan.</li> <li>Membuat sedikit perubahan bagi membolehkan tugas dapat dibuat secepat mungkin untuk persembahan dapat dibuat.</li> <li>Menggunakan strategi yang kompleks seperti mempengaruhi secara terus untuk membina persetujuan dan sokongan.</li> </ul>
<p><b>Berkomunikasi (<i>Communication</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pendengar yang baik dan menyalurkan penyampaian yang dapat menyakinkan pendengar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sangat berkesan dalam memberi cadangan dan menunjukkan isyarat emosi dalam menyesuaikan atau memahami sesuatu mesej yang disampaikan kepada mereka.</li> <li>Berurusan dengan isu-isu susah secara langsung.</li> <li>Mendengari dengan baik, berusaha saling memahami, dan menyambut baik perkongsian kepada maklumat sepenuhnya.</li> <li>Memelihara komunikasi yang telus/terbuka dan sedia menerima berita yang tidak diingin sebaik mungkin.</li> </ul>
<p><b>Pengurusan Konflik (<i>Conflict Management</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berunding dan menyelesaikan perihail berlainan pendapat atau tidak bersetuju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengendalikan seseorang yang bermasalah dalam situasi yang tegang dengan diplomasi, bijaksana mengurus atau menyelesaikan sesuatu masalah tanpa menyinggung perasaan orang lain.</li> <li>Menggalakkan perbincangan dan perbincangan yang terbuka.</li> <li>Mengatur penyelesaian menang-menang.</li> </ul>
<p><b>Kepimpinan (<i>Leadership</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mendorong dan memandu kepada individu dan kumpulan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyatakan dengan jelas dan membangkitkan semangat untuk berkongsi wawasan dan misi.</li> <li>Selangkah ke hadapan dan peneraju sebagai suatu keperluan, tidak mempedulikan kepada kedudukan.</li> <li>Memberi panduan prestasi kepada orang lain untuk memegang tanggungjawab.</li> <li>Kepimpinan melalui teladan.</li> </ul>
<p><b>Faktor Mempercepatkan Perubahan (<i>Change Catalyst</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berinisiatif atau menguruskan perubahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengenali keperluan untuk berubah dan mengalihkan halangan.</li> <li>Mencabar status-quo dengan mengenali keperluan untuk perubahan.</li> </ul>

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyokong utama untuk perubahan dan memperolehi bantuan atau kerjasama orang lain dalam sesuatu yang diusahakan ke arah itu.</li> <li>• Model perubahan menjadi harapan kepada orang lain.</li> </ul>
<p><b>Membina Ikatan (<i>Building Bonds</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memajukan bagi membantu mendapatkan perhubungan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memelihara untuk memajukan dan mengekalkan jaringan tidak formal secara luas.</li> <li>• Berusaha secara habisan dalam perhubungan untuk memberi manfaat antara satu sama lain.</li> <li>• Membina hubungan yang erat dan menepati keperluan orang lain.</li> <li>• Menghasilkan dan mengekalkan persahabatan dengan orang lain dalam pekerjaan.</li> </ul>
<p><b>Kerja Bersama-Sama Dan Bantu Membantu (<i>Collaboration And Cooperation</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja dengan orang lain ke arah perkongsian matlamat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keseimbangan penumpuan atas tanggungjawab/tugas dengan mengambil perhatian kepada perhubungan.</li> <li>• Kerja bersama-sama, berkongsi perancangan, maklumat, dan sumber.</li> <li>• Membantu melalui penyelenggaraan dengan mesra dan dalam suasana harmoni.</li> <li>• Menampakan atau memajukan peluang-peluang untuk kerja bersama-sama.</li> </ul>
<p><b>Kecekapan Kumpulan (<i>Team Capabilities</i>)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membentuk senergi kumpulan dalam mengejar matlamat bersama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjadi model kualiti kumpulan seperti menghormati, tolong menolong, dan kerja bersama-sama.</li> <li>• Menarik minat semua ahli-ahli ke dalam penglibatan yang aktif dan penuh bersemangat.</li> <li>• Membentuk identiti kumpulan, semangat berkumpulan (<i>esprit de corps</i>), dan komitmen.</li> <li>• Melindungi kumpulan dan reputasinya serta berkongsi sesuatu penghargaan dan pujian.</li> </ul>

**(f) Altruisme (*Altruistic*)**

Prinsip moral yang perlu dimiliki oleh pekerja ialah altruisme. Altruisme merujuk kepada cara membantu orang lain serta menjadikan diri sebagai tempat menerima dan memberi pertolongan. Apa sahaja yang dilakukan oleh individu dalam dimensi altruisme akan melibatkan orang lain. Setiap pertimbangan yang dibuat adalah lebih berperimaniaan dan bermoral kerana berdasarkan belas kasihan, simpati, memandang penting dan mengambil berat tentang kebajikan orang lain. Altruisme juga akan menjauhkan individu daripada melakukan kejahatan dan mementingkan diri sendiri (Abdul Rahman Md. Aroff, 1986).

**Jadual 8** menunjukkan perhubungan antara kompetensi altruisme dengan contoh kecekapan yang diperolehi oleh seseorang pekerja yang memilikinya.

**Jadual 8: Kompetensi Altruisme Dengan Kecekapan Diperolehi**

Kompetensi	Keupayaan Pekerja
<b>Altruisme (<i>Altruistic</i>)</b> Sifat atau prinsip suka mengutamakan kebajikan atau kebahagiaan orang lain daripada diri sendiri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berkeupayaan menggunakan sifat penyayangannya untuk memujuk atau mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu perkara; dan</li> <li>Mencapai kepuasan dengan memberi perkhidmatan terbaik kepada orang lain.</li> </ul>

**PENUTUP**

Konsep kecerdasan emosi menerangkan kualiti-kualiti emosi yang menyumbang kepada penghasilan seseorang supaya kebolehan untuk memahami orang lain dan bertindak secara bijak dalam hubungan antara manusia. Kecerdasan emosi harus diterima sebagai salah satu faktor yang memberi impak terhadap prestasi anggota dan organisasi dalam perkhidmatan awam. Sebagai satu keperluan, kecerdasan emosi perlu diaplikasikan kepada semua anggota perkhidmatan awam untuk menjadikan mereka berminat untuk mempelajari peranan emosi dalam kerja dan kehidupan harian. Melalui kecerdasan emosi ini juga akan memahami bagaimana perhubungan interpersonal memberi kesan kepada prestasi kerja dan organisasi.

Kecerdasan emosi yang berkembang baik dalam diri seseorang pekerja bererti mereka mempunyai potensi yang besar untuk menikmati kejayaan dalam kerjaya yang diceburi. Ini kerana kecerdasan emosi menjadi nilai tambah dalam lapangan kerja dengan memberi implikasi terhadap keberhasilan mutu dan produktiviti dari kerja yang dilaksanakan. Keberhasilan kerja seseorang pekerja mempunyai kaitan dengan kecerdasan emosi mereka yang dapat mempengaruhi peningkatan disiplin, penguasaan fikiran, dan motivasi yang mendorong produktiviti diri ketika bekerja.

Sungguhpun kecerdasan emosi itu penyumbang ke arah prestasi tinggi seseorang pekerja di tempat kerja, dimensi-dimensi kecerdasan lain juga perlu dipertimbangkan seperti Kecerdasan Intelektual (IQ), Kecerdasan Spirituil (*Spiritual Intelligence* [SQ]), Kecerdasan Kreativiti (*Creativiti Intelligence* [CQ]) dan lain-lain. Seseorang yang memiliki tahap kecerdasan emosi yang tinggi dan ditambah dengan kecerdasan dimensi-dimensi lain yang tinggi akan menjadikan seseorang anggota perkhidmatan awam itu lebih sempurna menguasai keadaan dan merebut setiap peluang yang diberikan kepada mereka.

Secara keseluruhannya, anggota perkhidmatan awam memerlukan kecerdasan emosi tinggi kerana mereka mewakili organisasi, berinteraksi dengan ramai orang sama ada di dalam mahu pun di luar organisasi dan berperanan penting dalam membentuk moral dan disiplin dalam perkhidmatan awam dan masyarakat. Anggota perkhidmatan awam yang mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi akan lebih mengutamakan kesejahteraan masyarakat daripada kesejahteraan dirinya dan sanggup berkorban demi kepentingan umum serta tidak mementingkan dirinya sendiri. Dengan mempunyai kualiti sumber manusia sedemikian akan membawa suatu arah perkhidmatan yang cemerlang dan seterusnya menyumbang ke arah pencapaian Wawasan 2020.

#### RUJUKAN

- Abdul Rahman Md. Aroff (1986). *Pengenalan pendidikan moral*. Petaling Jaya: Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd..
- Cherniss, C. and Goleman, D. (2001). *The Emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in business*. London: Orion Business Books.
- Covey S.R. (1996). *Tujuh tabiat orang yang amat berkesan: Pelajaran hebat dalam perubahan peribadi*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc.
- Haji Abdul Fatah Hassan (1998). *Pemikiran keseluruhan otak (dalam pengurusan pendidikan dan kaitannya dengan kecerdasan emosi [emotional intelligent – EQ])*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad (2000). *Kelakuan organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- McBride, P. and Maitland, S. (2002). *The EI advantage: Putting emotional intelligence into practice*. London: McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Wood, R. and Tolley, H. (2003). *Test your emotional intelligence : How to assess and boost your EQ*. London: Kogan Page Limited.